



**UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA**  
**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI**  
**"M.FANNO"**

**CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA**

**PROVA FINALE**

**LA RESILIENZA ORGANIZZATIVA**

**Sopravvivere e prosperare in un ambiente incerto ed imprevedibile**

**THE ORGANIZATIONAL RESILIENCE**

**Surviving and growing in an uncertain and unpredictable environment**

**RELATORE:**

**CH.MO PROF. DIEGO CAMPAGNOLO**

**LAUREANDA: ARJELA MUSTAJ**

**MATRICOLA N. 1137638**

**ANNO ACCADEMICO 2018 - 2019**



*Alla mia Famiglia,  
fonte inesauribile di Amore e sostegno.*



## Sommario

|   |    |
|---|----|
| INTRODUZIONE .....  | 1  |
| CAPITOLO 1 .....  | 3  |
| Resilienza Organizzativa: la sfida del XXI secolo .....   | 3  |
| 1.1. <i>Definizioni di Resilienza</i> .....   | 3  |
| 1.2. <i>Resilienza organizzativa: cosa vuol dire?</i> .....                                     | 4  |
| 1.3. <i>Perché è importante costruire organizzazioni resilienti?</i> .....                      | 7  |
| CAPITOLO 2 .....  | 11 |
| Gli Indicatori della Resilienza Organizzativa: le best practice da seguire.....                 | 11 |
| 2.1. <i>Tra fiducia e sostegno: come costruire una buona leadership?</i> .....                  | 11 |
| 2.2. <i>Motivazione del personale: la centralità del capitale umano</i> .....                   | 14 |
| 2.3. <i>Reti sociali: costruire relazioni di qualità</i> .....                                  | 16 |
| 2.4. <i>Innovazione e Creatività: stare sempre un passo avanti rispetto ai competitor</i> ..... | 19 |
| CONCLUSIONI.....  | 23 |
| BIBLIOGRAFIA E SITIOGRAFIA .....  | 25 |



## INTRODUZIONE

L'epoca in cui viviamo è caratterizzata da numerose sfide che, in maniera sempre più insistente e continuativa, chiamano al confronto la nostra società e le nostre organizzazioni; quelle che un tempo avremmo definito crisi passeggero o eventi straordinari, sono, oramai, all'ordine del giorno. A dimostrazione di ciò, si possono fornire numerosi esempi, quali: “disastri naturali, terrorismo, recessione economica, migrazione di massa, minacce informatiche, le nuove tecnologie [...] e una serie di altre tendenze sociopolitiche ed economiche” (Denyer 2017, p.8). Operare in condizioni di stabilità è un'utopia: il nostro è divenuto oramai un'ambiente sempre più imprevedibile; si evolve continuamente, offrendo opportunità e, al tempo stesso, minacciando numerose realtà. Oggigiorno, gestire l'incertezza e l'imprevisto rappresenta una vera e propria sfida per molte organizzazioni.

Vale la pena specificare che spesso commettiamo un errore: ci chiediamo se la nostra sia o meno una società resiliente, senza preoccuparci ancor prima di avere o meno organizzazioni resilienti; sono loro il punto di partenza, proprio perché, come afferma Erica Seville (2018), creare organizzazioni più resilienti è un passo importante verso la creazione di comunità più resilienti, e quindi della nostra stessa società.

Nel seguente elaborato, ci occuperemo proprio delle organizzazioni, più precisamente delle aziende, che risentono spesso delle turbolenze dell'ambiente che le circonda.

In un mondo che cambia continuamente, Seville (2018, p.11) afferma che “l'unica certezza è che, a un certo punto della sua esistenza, qualunque organizzazione probabilmente affronterà una crisi profonda”. Indipendentemente dalla natura dell'evento, ciò che rileva è la consapevolezza di dover fronteggiare il vento del cambiamento, cercando di “adattarsi prima che il costo di non farlo diventi troppo grande” (Denyer 2017, p. 8).

Numerosi studi sono stati condotti per analizzare la frequenza delle crisi che colpivano le organizzazioni; uno in particolare, condotto da un'impresa sociale chiamata *Resilient Organization*, ha evidenziato che “più del 40% delle maggiori compagnie mondiali avevano attraversato una crisi profonda negli ultimi cinque anni” (Seville 2018, p. 12).

Dai dati emersi si rileva quella che rappresenta la sfida del ventunesimo secolo: costruire organizzazioni resilienti, capaci quindi di sopravvivere, prosperare e creare opportunità a fronte di nuove avversità. Nel corso del tempo, si sono evolute diverse teorie organizzative che hanno approfondito la tematica, con l'obiettivo di formulare risposte concrete per le organizzazioni, nonché fornire loro gli strumenti da utilizzare per costruire (e mantenere nel tempo) la propria resilienza.

Nel seguente elaborato, analizzeremo il significato del termine resilienza, cercando di comprendere come si è evoluto il pensiero organizzativo a tal proposito. Occorre specificare che, essendo questo un elaborato inerente ad una disciplina ben specifica, nonché “Gestione e Organizzazione delle Aziende”, ci occuperemo di analizzare la resilienza di un’azienda piuttosto che di una qualsiasi altra generica organizzazione.

Lo studio compiuto si pone come obiettivo quello di rispondere al seguente quesito: *“Come si costruiscono organizzazioni resilienti?”*.

Per poter rispondere, cercheremo di capire quali sono gli shock, nonché gli eventi inaspettati, che possono scuotere un’organizzazione e, al tempo stesso, quali strumenti quest’ultima dovrebbe utilizzare per costruire, misurare e monitorare la propria resilienza.



# CAPITOLO 1

## **Resilienza Organizzativa: la sfida del XXI secolo**

In questo capitolo ci occuperemo di analizzare brevemente quelle che sono le definizioni di “resilienza” nelle diverse discipline, cercando di scovare al tempo stesso quello che è il filo conduttore che le lega, per poterci poi focalizzare sulla disciplina di maggior interesse: Organizzazione Aziendale. A tal proposito, definiremo il concetto di resilienza organizzativa, analizzando come si è evoluto il suo significato nel corso del tempo, partendo dalla prima definizione fornita da Karl Weick sino ad arrivare ai giorni nostri.

In aggiunta, il capitolo si occuperà di aiutare il lettore a comprendere perché la resilienza, divenuta oramai l’oggetto di numerosi studi, è cruciale per un’organizzazione.

### *1.1. Definizioni di Resilienza*

Il termine resilienza trova applicazione in diversi ambiti quali l’ingegneria, la psicologia, l’ecologia e persino quello organizzativo.

Gli inizi risalgono al lontano 1858, quando il termine venne usato per la prima volta in meccanica, e più precisamente fu associato alle caratteristiche principali dell’acciaio: la forza e la duttilità. Infatti, “l’acciaio è stato valutato sufficientemente forte da resistere a una forza o sufficientemente duttile da assorbire la deformazione e quindi ritornare alla sua forma iniziale” (Blades 2017, p. 669). Anche noi esseri umani possiamo definirci resilienti quando riusciamo ad affrontare con tenacia le avversità che la vita ci pone davanti; l’ambiente stesso può essere resiliente, si pensi alla macchia mediterranea, un ecosistema capace di rigenerarsi anche dopo essere stato travolto da disastri naturali.

Un altro esempio concreto viene fornito da Brian Walker (2013, p. 1) che, in un articolo del Sole 24 Ore, cerca di farci capire quanto il tema della resilienza possa riguardarci da vicino, affermando: “Se la temperatura corporea si alza, si inizia a sudare per raffreddarsi, se la temperatura scende, i muscoli vibrano (rabbriviscono) per riscaldarsi. Il nostro corpo si basa su reazioni retroattive per mantenere le stesse modalità di funzionamento”. Anche in tal caso parliamo di resilienza.

Tutti questi esempi, anche se diversi tra loro, sono legati da un filo conduttore, nonché la logica sottostante al termine resilienza, ovvero: “la capacità di un sistema di assorbire le perturbazioni, riorganizzarsi, e continuare a funzionare più o meno come prima” (Walker 2013, p. 1).

Poco importa se si tratta del nostro sistema immunitario, di un sistema ecologico o addirittura di quello organizzativo di un'azienda.

Ciò che rileva è la versatilità di questo vocabolo che, oramai, trova applicazione concreta in diversi contesti, non a caso “Il Dipartimento della sicurezza nazionale degli Stati Uniti ha identificato 119 diverse definizioni di Resilienza” (Kay, Goldspink 2012, p 588); possiamo ben comprendere che tra le diverse discipline, pur essendoci una concezione molto simile di resilienza, non troviamo una nozione unica che possa valere per tutte.

### *1.2. Resilienza organizzativa: cosa vuol dire?*

In questo capitolo ci focalizzeremo sul concetto di resilienza organizzativa, la stessa che la British Standards Institute (si veda Walker p. 1) definisce come “la capacità di un'organizzazione di anticipare, prepararsi, rispondere e adattarsi ai cambiamenti incrementali e alle interruzioni improvvise al fine di sopravvivere e prosperare”.

Se guardiamo attentamente la definizione, notiamo che nessuna crisi viene menzionata, anzi, si parla semplicemente di cambiamento; non viene specificato se questo è positivo o negativo, proprio perché a prescindere da ciò, quello che realmente conta è poter gestire il cambiamento in sé. Pertanto, potremmo sia ritrovarci ad affrontare una crisi, e quindi un'ostilità, sia a dover cogliere un cambiamento positivo per poi trasformarlo in opportunità; in entrambi i casi bisogna mettere in moto delle strategie d'azione, mostrando un atteggiamento reattivo, in breve: bisogna essere resilienti.

La definizione della BSI è recente: prima ancora sono state formulate diverse nozioni che con il passare del tempo si sono rivelate poco realistiche o incomplete.

Karl Weick, noto sociologo dell'organizzazione, fu il primo ad approfondire il concetto di “resilienza organizzativa”, sostenendo che l'interpretazione della realtà fosse soggettiva.

Weick era il capo scuola delle cosiddette teorie fenomenologiche e cognitive, pertanto riteneva che la tecnologia, intesa come “complesso delle condizioni tecniche ed organizzative che presiedono ai processi di trasformazione materiale, sociale e temporale degli input produttivi” (Costa et alii 2016, p. 76) non è un fattore oggettivo dato, ma “assume il senso che l'organizzazione stessa le attribuisce” (Costa et alii 2016, p. 77).

In altre parole, l'ambiente non è un dato oggettivo, anzi, è una realtà che viene costruita dagli attori organizzativi che quindi possono interpretarlo e modellarlo.

L'interpretazione scaturisce proprio a fronte di uno shock, con lo scopo di poter trovare una soluzione o una risposta al cambiamento che è in atto. Interpretare vuol dire mettersi un paio di occhiali nuovi, per cercar di leggere un problema e analizzarlo in un modo del tutto nuovo;

questo è necessario proprio perché non è possibile formulare soluzioni standard che possano andar bene sempre ed in tutti i casi.

Non cambiano solo gli occhiali, le lenti o la gradazione di quest'ultime, ma cambia anche la persona che le indossa, ed è questo il punto chiave: ognuno ha un proprio vissuto, proprie esperienze e mappe cognitive, che lo portano ad agire in un certo modo piuttosto che in un altro. Pertanto, uno stesso problema può essere interpretato diversamente da persone differenti che quindi agiscono in modo diverso l'uno dall'altro per poter trovarne la soluzione; quella che può essere vista come una minaccia da un individuo, per altri può essere letta come opportunità. Questa riflessione che potrebbe sembrare superficiale o "frivola", è rilevante per la tematica che ci apprestiamo ad affrontare, perché ci aiuta a comprendere che noi attori organizzativi possiamo influenzare l'ambiente che ci circonda, attraverso il nostro modo di agire che, per l'appunto, cambia da individuo a individuo. Fra uomo e ambiente c'è un'interazione continua e reciproca.

Alla luce di ciò, l'uomo non è costretto a subire il cambiamento in modo passivo, può essere reattivo ai vari shock che possono percuoterlo.

Il concetto di resilienza organizzativa, sviluppatosi con le teorie fenomenologiche e cognitiviste, si è evoluto nel corso del tempo: la reattività può essere concepita sotto diverse prospettive.

Heinz Von Foerester, scienziato statunitense, affermava: "Ci sono tre tipi di persone: quelle che fanno accadere le cose, quelle che guardano le cose accadere e quelle che si stupiscono di ciò che accade...". Questa riflessione nasconde l'oggetto della nostra analisi, nonché la resilienza organizzativa, che possiamo ritrovare tra le parole pronunciate da Foerester, e più precisamente nell'espressione "fanno accadere le cose"; è qui che vediamo l'atteggiamento reattivo, lo stesso che dovrebbe avere un'organizzazione.

Tuttavia, si reagisce in diversi modi, e non tutti rappresentano atteggiamenti resilienti.

Inizialmente, veniva definita resiliente un'organizzazione capace di reagire e "tornare allo stato iniziale dopo aver subito uno choc" (Salerno 2010, p. 924). Tale affermazione si è rivelata poco realistica poiché oggi viviamo in ambienti in rapido cambiamento che, spesso, mettono in discussione il business o il modo di operare usuale di una organizzazione; pertanto in queste circostanze "tornare allo stato iniziale" è un obiettivo difficilmente raggiungibile.

Alla luce di ciò, risulta essere più ragionevole "riorganizzarsi in modo da mantenere essenzialmente la stessa funzione, per avere la stessa identità" (Blades 2017, p. 670).

In alcuni casi viene riconosciuto un altro approccio: è resiliente un'organizzazione che ha "la capacità di evitare gli shock" (Salerno 2010, p. 924); in tal caso però l'organizzazione adotta una linea difensiva che talvolta si dimostra controproducente.

A tal proposito, basti pensare a quelle situazioni in cui vi sono shock che inevitabilmente possono essere evitati, quali disastri naturali, terremoti, inondazioni, l'invecchiamento della forza lavoro e tanti altri ancora. In tali casi "la strategia difensiva" è poco adatta poiché si cerca di evitare un problema a cui non c'è scampo. Infatti, quando le circostanze sopracitate si presentano, le prime organizzazioni che si mostrano fragili sono proprio quelle abituate ad elaborare strategie difensive, proprio perché si ritrovano ad essere poco reattive e quindi impreparate a gestire l'inatteso.

Un'altra motivazione, secondo cui "la linea difensiva" può essere controproducente, è riconducibile ad un errore che facciamo frequentemente: associamo lo shock ad una vera e propria minaccia, ignorando che esso possa alle volte rappresentare anche un'opportunità. Infatti, lo shock non è altro che un evento inatteso e non programmato in corso, non necessariamente è un cambiamento negativo, esso può rappresentare anche un'opportunità da cogliere. In tali situazioni chi è abituato a "stare sulla difensiva" rimane ceco, ovvero incapace di vedere tali opportunità che possono essere colte in un secondo momento da altri, magari dai competitor stessi.

Oltre a quelli sopracitati, recentemente si è sviluppato un nuovo approccio, che sembra definire quello che oggi dovrebbe essere il corretto atteggiamento di una vera e propria organizzazione resiliente; esso va oltre il semplice "evitare gli shock" o "ridurre le perdite", perché spinge un'organizzazione a "prosperare in un ambiente complesso, incerto e minaccioso" (Salerno 2010, p. 924).

Un proverbio cinese afferma: *"quando soffia il vento del cambiamento alcuni costruiscono muri, altri mulini a vento"*. Riprendendo tale proverbio, potremmo affermare che le organizzazioni che costruiscono "muri" non sono altro che quelle che di mettere in moto strategie difensive, come spiegato in precedenza; contrariamente, quelle che costruiscono "mulini a vento" possono essere definite organizzazioni resilienti.

Nello stesso modo in cui un mulino riesce a sfruttare l'energia del vento, trasformandola in energia meccanica per poter poi macinare cereali (o altro), un'organizzazione resiliente riesce a cogliere il vento del cambiamento, trasformandolo in un'opportunità o in una spinta motivazionale per crescere e prosperare nel tempo.

In altre parole, un'organizzazione resiliente deve essere "in grado di adattarsi e crescere in risposta alle perturbazioni del sistema, sia positive che negative" (Blades 2017, p. 670).

Limitarsi ad "attutire" il colpo non basta: lo shock porta con sé il cambiamento, mettendo talvolta in discussione un'intera organizzazione che, all'improvviso, si ritrova a dover "reinventare" un nuovo modo di operare o, nei casi più drastici, a reinventare il proprio

business. Questa nuova concezione di resilienza organizzativa, divenuta oramai il riferimento principale di molte organizzazioni, si ricollega perfettamente a quanto afferma la BSI: un'organizzazione resiliente deve sapere anticipare uno shock.

A tal proposito, risulta fondamentale soffermarsi e fare una riflessione in merito.

Innanzitutto, è importante comprendere che l'anticipazione e la resilienza non sono la stessa cosa. Secondo Vildavsky, l'anticipazione non è altro che "l'investire risorse in specifiche forme di difesa contro particolari rischi prevedibili previsti" (si veda Salerno 2010, p. 930); mentre la resilienza viene intesa come "conservare risorse in una forma sufficientemente flessibile – ossia immagazzinabile, convertibile, malleabile – da affrontare qualsiasi danno inatteso possa emergere" (si veda Salerno 2010 p. 930).

Dalle due definizioni appare chiara la distinzione: nel primo caso parliamo di "rischi prevedibili e attesi" mentre nel secondo caso si fa riferimento ad un "rischio inatteso".

È chiaro che mettere in pratica la resilienza risulta molto più difficile, è una vera sfida perché, come affermano alcuni ricercatori dell'Università di Berkeley, "occorre continuare a imparare senza conoscere prima cosa si imparerà e come questo insegnamento potrà essere utilizzato" (si veda Salerno 2010, p. 926).

Lo stesso Karl Weick chiariva la netta distinzione che intercorre fra le due, affermando che "diversamente dall'anticipazione che incoraggia a riflettere e successivamente ad agire, la resilienza incoraggia a riflettere mentre si agisce" (si veda Salerno 2010, p. 930); con queste poche parole, riusciamo a comprendere che essere resilienti è una vera e propria sfida e per quanto ci si possa "allenare" per gestire l'inatteso, non si è mai abbastanza preparati.

Con il senno di poi, possiamo affermare con assoluta certezza che l'anticipazione, pur non essendo resilienza, è parte integrante di essa: per poter gestire l'inatteso bisogna avere la capacità di saper anticipare ciò che è prevedibile, in modo da "allenare la propria mente" e renderla più "elastica", pronta a reagire tempestivamente ad ogni imprevisto.

### *1.3. Perché è importante costruire organizzazioni resilienti?*

Perché è importante costruire organizzazioni resilienti?

Per rispondere a questa domanda, che è tutto fuorché banale e scontata, vale la pena citare alcune parole pronunciate da Weick: "...che ci piaccia o no in un mondo pervaso dall'inatteso diventiamo tutti vigili del fuoco impegnati ad estinguere un fuoco dopo l'altro" (si veda Salerno 2010, p. 930). Come ben sappiamo, quando parliamo di "emergenza da affrontare" non possiamo non citare loro, i vigili del fuoco, che per mestiere debbono saper gestire l'incertezza e l'inatteso.

Potremmo fare ugual discorso per i medici chirurghi, pronti ad intervenire in sala operatoria per gestire un imprevisto, quale un intervento non riuscito o una complicazione inattesa, capace di mettere a repentaglio la vita del paziente.

Anche noi esseri umani che per professione facciamo tutto fuorché spegnere incendi o salvare vite umane, possiamo ritrovarci a dover gestire l'imprevisto in qualsiasi situazione, da quella più banale a quella più complessa.

I giapponesi che vivono in una zona altamente sismica sono diventati un popolo resiliente, capace di convivere con il rischio quotidianamente; infatti con il tempo hanno saputo “progettare e costruire infrastrutture necessarie per minimizzare gli effetti a lungo termine dei disastri naturali” (Kerr 2016, p. 7).

Ci dovremmo aspettare lo stesso comportamento da un'azienda: deve essere in grado di reagire come il popolo giapponese, pronta a gestire gli imprevisti e gli shock esterni che possono travolgerla.

Essere resilienti, per un'azienda come per qualsiasi altra organizzazione, è indispensabile per poter sopravvivere e prosperare nel lungo periodo.

Tante sono le compagnie che hanno fallito perché non hanno saputo mettere in atto strategie resilienti; un tempo, molte di loro erano considerate solide e di successo.

Vale la pena chiedersi: cosa le ha condotte sull'orlo del baratro? Secondo Erica Seville (2018) la risposta è semplice: non hanno gestito la resilienza come risorsa strategica. Un po' meno semplice è comprendere tale affermazione: i capitoli successivi provvederanno a dar maggiore concretezza alla risposta fornita.

Per il momento è sufficiente prendere coscienza del fatto che un'organizzazione deve stare sempre sull'attenti, pronta ad agire, perché le crisi che possono mettere in ginocchio un'organizzazione sono spesso riconducibili a segnali ignorati o eventi quotidiani gestiti con superficialità; in quest'ultimo caso, è bene sapere che molte situazioni quotidiane, inaspettatamente, possono tramutarsi in shock per un'azienda: conflitti interni nel CDA, il comportamento inappropriato di qualche dipendente (si pensi alla diffusione di informazioni segrete ai competitor), i malumori tra i lavoratori, una fake news capace di rovinare la reputazione dell'organizzazione stessa, una minaccia informatica e molto altro ancora.

Quelli appena elencati sono eventi che fanno parte della quotidianità di una qualsiasi azienda e spesso sono proprio gli eventi “quotidiani” che, una volta gestiti con superficialità, possono far “traboccare il vaso”, conducendo un'organizzazione al fallimento.

Un'altra importante riflessione è la seguente: un'organizzazione non deve preoccuparsi di essere resiliente solo nel momento del bisogno, anzi, la resilienza organizzativa deve essere considerata un vero e proprio investimento da effettuare con continuità in un'azienda.

A tal proposito, Erica Seville, ricercatrice e fondatrice di “Resilient Organization”, afferma che non bisognerebbe considerare la resilienza come una forma di assicurazione, bensì come un investimento capace di rendere un’impresa maggiormente preparata al futuro. La resilienza rende un’organizzazione più flessibile, capace di analizzare l’ambiente che la circonda, per poi cogliere i segnali di cambiamento, compresi quelli positivi che possono tramutare in opportunità; in altre parole: essa è un campo di allenamento che permette ad una organizzazione di costruire la propria corazza, di “aprire la propria mente” e mettersi in discussione, business compreso, qualora fosse necessario. Un’azienda deve essere pronta al futuro non solo per superare una crisi, ma anche per cogliere un’opportunità e fare la differenza, stando così un passo “avanti” (sempre) in un mondo che cambia continuamente.

Erica Seville, in un suo libro<sup>1</sup>, riporta il caso di Walmart, aiutando il lettore a comprendere come un’opportunità possa essere colta da un momento di forte crisi, permettendo all’organizzazione di gestire strategicamente una situazione critica.

Nel caso specifico, l’autrice fa riferimento ad un evento particolare: l’uragano Katrina.

A distanza di tempo, resta sorprendente la reazione del grande colosso della distribuzione statunitense, che da tale evento catastrofico, contrariamente ai pronostici, è uscito “più forte di prima”. All’epoca, Walmart non aveva di certo una buona reputazione, complice di ciò erano le accuse a lei rivolte: maltrattamento del personale, sfruttamento dei lavoratori e continue controversie con i piccoli rivenditori locali; eppure, nonostante ciò, Walmart trasforma il tragico evento, che nel 2005 colpisce il Paese, in un’opportunità, mostrandosi capace di fare la differenza in un momento di grande sconforto.

Walmart soccorre la popolazione colpita, rifornendola di viveri attraverso i propri magazzini locali; non solo, si impegna a favore di una raccolta fondi tramite catene alimentari gestite nei propri negozi sparsi per il mondo.

Katrina per Walmart rappresenta una vera e propria svolta perché di lì a poco, grazie al supporto concesso alle popolazioni colpite, il Gigante della distribuzione riacquista fiducia, recuperando la propria reputazione. Questo è un esempio chiaro e concreto, capace di insegnarci che anche un una crisi può rivelarsi un’opportunità: sfruttarla vuol dire semplicemente essere resilienti.

Con il passare del tempo, molti manager hanno iniziato a preoccuparsi della Resilienza, che risulta essere cruciale per le loro organizzazioni; infatti come Blades (2017, p. 671) riporta in un suo articolo “i manager sono soliti a cercare di semplificare il complesso, ma il mondo sta diventando più complesso e meno prevedibile, non più ordinato”. Ecco allora che un’azienda

---

<sup>1</sup> E. SEVILLE, *Resilient Organizations. How to survive, thrive and create opportunities through crisis and change*, London, Kogan Page, 2016 (trad. it. [a cura di L. Giovannelli], *Organizzazioni Resilienti. Come sopravvivere, prosperare e creare opportunità al tempo della crisi*, Roma, Armando Editore, 2018)

che si mostra incapace di gestire il cambiamento, sia esso positivo o negativo, mette in serio pericolo la sua stessa sopravvivenza. Tutto ciò evidenzia come la resilienza organizzativa non sia un optional ma una vera e propria necessità.

Essa va progettata in modo continuativo e costante nel tempo, per poi essere integrata in quella che è la cultura aziendale; per essere realmente resilienti bisogna far sì che tale principio diventi un vero e proprio valore guida, o meglio: un pilastro della cultura organizzativa.

Pertanto, entrano in gioco nuovi aspetti quali quello organizzativo e umano: un tempo li avremmo sottovalutati ma farlo, oggi, vorrebbe dire commettere un errore fatale perché è da qui che parte la resilienza, nonché la chiave del successo di un'organizzazione.

Dopo aver compreso il significato di resilienza organizzativa e perché questa è importante, nel capitolo successivo si arriva al cuore della tematica, rispondendo ad un quesito che per molte organizzazioni è di vitale importanza: Come si costruisce la resilienza?

Nel secondo capitolo verranno discussi 4 “indicatori di resilienza”, che non sono altro che alcuni degli strumenti che un'azienda dovrebbe utilizzare per costruire e monitorare nel tempo la propria resilienza.



## CAPITOLO 2

### **Gli Indicatori della Resilienza Organizzativa: le best practice da seguire**

*“L’eccellenza è il cuore della resilienza e un cuore ha bisogno di muscoli potenti: forti caratteristiche di business” (Kerr 2016, p. 16);*

Tali caratteristiche trovano le proprie radici in quella che è la cultura organizzativa di un’azienda, la stessa che Schein (si veda Costa et alii 2016, p. 102) definisce “un modello di assunzioni di base [...] insegnato ai nuovi membri come il corretto modo di percepire, pensare e sentire”; in altre parole, essa si riflette nei comportamenti e nei valori espressi da un’organizzazione. Per poter essere resilienti, serve una cultura organizzativa costruita sulla base di 4 pilastri fondamentali: buona leadership, forte motivazione del personale, sviluppo di una rete sociale e forte orientamento all’innovazione e alla creatività. Quelli appena elencati non sono altro che gli indicatori di resilienza che verranno proposti nel seguente capitolo; essi rappresentano le best practice che un’organizzazione dovrebbe seguire per poter sopravvivere e prosperare in una realtà in continuo cambiamento.

#### *2.1. Tra fiducia e sostegno: come costruire una buona leadership?*

Negli ultimi anni molte aziende hanno iniziato a porre maggiore attenzione al rapporto che intercorre tra il leader ed il resto del gruppo, ovvero a quella che viene chiamata leadership. Essa rappresenta un elemento chiave per il successo delle organizzazioni.

Innanzitutto, è bene chiarire che la leadership non si crea solamente all’apice dell’organigramma di un’azienda, bensì anche “ai piani inferiori”; infatti diversi sono gli attori organizzativi, con ruoli differenti, che possono essere considerati dei leader, tra questi: l’amministratore delegato, il manager, il capo reparto di produzione e una qualsiasi altra figura che deve coordinare un gruppo di persone per il raggiungimento di un determinato obiettivo. Per capire come si crea una leadership di successo, è importante partire dal ruolo del leader, e più precisamente dalle qualità che egli deve avere per coordinare il proprio gruppo, in particolar modo quando una situazione di emergenza si presenta.

Secondo Likert (si veda Costa et alii 2016, p. 56) nelle organizzazioni possiamo avere capi orientati al dipendente o alla produzione; i primi sono più collaborativi e democratici, contrariamente, i secondi sono più rigidi e autoritari. Un’organizzazione, per poter essere resiliente, ha sicuramente bisogno della prima figura, ovvero del leader orientato al dipendente,

capace di lasciare una maggiore autonomia decisionale al proprio gruppo con l'intento di stimolarne la creatività e la reattività.

Chi coordina una squadra, prima ancora di impartire ordini, deve sapere relazionarsi con i membri di questa, tenendo sempre a mente che le persone vengono prima e che in un'organizzazione di successo bisogna saper "governare con la testa e con il cuore" (Seville 2018, p. 54). In altre parole, un leader deve avere a cuore i propri dipendenti, offrendo il proprio supporto e dimostrando loro di avere "empatia e preoccupazione autentica nei riguardi delle persone" (Seville 2018, p. 52).

Quanto appena affermato ci permette di comprendere che una leadership di tutto rispetto deve essere "socialmente costruita" (Costa et alii 2016, p. 56) attraverso relazioni umane di qualità: armonia, condivisione, coesione e fiducia dovrebbero rappresentare il credo di una squadra e dell'organizzazione stessa.

La fiducia ha un ruolo chiave per il gruppo, non solo, essa è alla base di qualsiasi relazione umana. Quando in Organizzazione Aziendale parliamo di fiducia, facciamo riferimento alla capacità di prevedere il comportamento degli attori organizzativi nelle diverse circostanze; infatti, secondo due ricercatori australiani, Robert Kay e Chris Goldpink, "se non puoi prevedere cosa faranno gli altri in situazione di stress, allora non ti puoi fidare di loro" (si veda Seville 2018, p. 43).

L'assenza di fiducia rappresenta un problema serio in un'azienda, in particolare quando essa deve affrontare una crisi o un qualsiasi altro imprevisto: in queste situazioni non vi è tempo per gestire formalmente le relazioni e, di conseguenza, per controllare quali tasks delegare e a chi, pertanto serve mettere in atto azioni rapide e concrete; ecco allora che la fiducia gioca un ruolo essenziale, proprio perché snellisce l'eccessiva burocrazia comunicativa in situazioni di emergenza.

Kay e Goldpink, hanno avuto modo di intervistare gli AD di diverse organizzazioni, chiedendo loro un parere sulla resilienza e sul ruolo che essa ha nelle proprie aziende.

Indipendentemente da come i diversi leader hanno descritto la propria resilienza, "tutti hanno visto la cultura dell'organizzazione come elemento chiave" (Kay, Goldspink 2012, p 590), sottolineando al tempo stesso che "la fiducia è il fattore più importante a sostegno della resilienza" (Kay, Goldspink 2012, p 590).

Oltre alla fiducia, vi è un ulteriore elemento cruciale che può decretare il successo di un'azienda: l'interazione all'interno dell'organizzazione stessa; la sua assenza può essere fatale. In altre parole: sentirsi parte di un gruppo, operare in modo coeso e rispettare i diversi ruoli di subordinazione che ognuno ricopre, è fondamentale quando un'emergenza si presenta.

Chiaramente un buon leader deve riuscire a creare questo clima di coesione nella squadra, guadagnandosi al tempo stesso la fiducia ed il sostegno dei diversi membri.

A tal proposito, nei testi di Organizzazione e in numerosi articoli che trattano la tematica della resilienza (vedi Salerno 2010), viene spesso riportato un esempio concreto e realmente accaduto per poter aiutare i lettori, nel caso specifico studenti, a comprendere quanto importante sia saper gestire un gruppo e, allo stesso tempo, far parte di una squadra unita ed affiatata.

L'esempio riguarda il famoso incendio del Mann Gulch che, nell'agosto del 1949, colpì il parco nazionale di Helèna nello Stato del Montana, negli USA.

L'episodio vede come protagonisti un gruppo di vigili del fuoco alle prese con l'incendio divampato in una zona boschiva ad alto rischio.

I vigili in questione, pur avendo una buona esperienza alle spalle, non avevano mai lavorato assieme sino a quel momento; questo dettaglio non è di certo irrilevante, anzi, esso spiega perché durante le operazioni di soccorso il gruppo si dimostrò poco coeso e disobbediente; infatti i vigili non diedero ascolto agli ordini del DODGE, ovvero al caposquadra, e presi dal panico iniziarono a fuggire per salvarsi dalle fiamme.

L'epilogo fu tragico: del gruppo, inizialmente composto da 16 persone, 13 morirono, eccetto il DODGE ed altri due membri. In questo caso vediamo proprio l'assenza di interazione tra i membri del gruppo, della fiducia e del sostegno nei riguardi del DODGE.

L'incendio del Mann Gulch ci insegna, come afferma la stessa Erica Seville (2018), che il carisma di un leader non è sufficiente se non vi è una vera e propria squadra di leadership.

Un altro ostacolo cruciale che un gruppo deve saper affrontare è il fenomeno del groupthink. Esso rappresenta un serio problema, in particolar modo per un'organizzazione che vuole agire con rapidità ed efficienza agli shock improvvisi.

Il groupthink altro non è che un fenomeno secondo il quale tra i diversi membri della squadra si crea un pensiero uniforme, ovvero: nessuno interviene per fare resistenza o per proporre un'idea differente che si discosta dalla visione comune. In alcune situazioni questo fenomeno prende piede spontaneamente a causa delle persone che compongono la squadra, che sono per l'appunto facilmente influenzabili.

In altre circostanze, il groupthink viene volutamente favorito dai leader che non danno modo ai vari attori organizzativi di dissentire, o meglio di "sfidare le tendenze dominanti portando un pensiero e una prospettiva differenti" (Seville 2018, p. 10).

Un buon leader deve sapere essere inclusivo e collaborativo nei riguardi di chi ha una diversa opinione, perché quest'ultima costituisce ricchezza per un'organizzazione e al tempo stesso può rappresentare la soluzione ad un problema, lo stesso che alle volte può non trovar risposte nel pensiero comune e dominante. Chi dirige un gruppo di persone deve preoccuparsi delle opinioni

del suo team, comprese quelle divergenti, ponendo spesso ai propri membri quesiti, al fine di sollecitare la collaborazione e lo sviluppo di nuove idee.

Alla luce di quanto sopra esposto è importante fare una riflessione: le voci fuori dal coro non vanno interpretate come minacce, bensì come fonti generatrici di idee o dibattiti costruttivi per l'organizzazione stessa, pertanto devono essere incoraggiate.

## *2.2. Motivazione del personale: la centralità del capitale umano*

“Un'organizzazione è fatta di persone che fanno business con altre persone”.

Con queste parole, Kerr (2016, p.9) fa una considerazione divenuta, oramai, basilare per il pensiero organizzativo; infatti quest'ultimo nel corso del tempo si è evoluto, ponendo sempre di più l'accento sulle relazioni umane.

Una delle relazioni più importanti - e cruciali - è sicuramente quella che si viene ad instaurare con i clienti: è necessario conquistare la loro fiducia, al fine di fidelizzarli e guadagnare il loro supporto, indispensabile nei momenti di crisi.

Lo stesso Kerr (2016, p. 9) precisa che “le organizzazioni che hanno superato le sfide del tempo hanno allineato le aspettative dei clienti e il credo dei dipendenti”.

Spesso giudichiamo un'organizzazione sulla base del rapporto che si instaura tra personale e clientela. Si pensi alle recessioni che si trovano nei vari siti online, alcune di queste, pur essendo inerenti a prodotti difettosi o di scarsa qualità, riportano giudizi positivi proprio grazie all'atteggiamento disponibile e cortese del venditore incaricato.

Un altro esempio può essere rappresentato dalle recensioni inerenti a strutture alberghiere: i turisti pongono notevole attenzione al personale, e quindi all'atteggiamento degli addetti alle pulizie, di coloro che si trovano alla reception e/o a capo di qualsiasi altro servizio. A tal proposito, i clienti trovatisi di fronte a dipendenti scortesi, maleducati o poco attenti alle loro esigenze, pur apprezzando il luogo e i diversi servizi che vengono proposti nella struttura, recensiscono negativamente l'esperienza, causando spesso un danno reputazionale alla struttura ricettiva.

Questi due esempi ci aiutano a riflettere e a fare un'importante considerazione: il personale è lo specchio di un'organizzazione. Alla luce di ciò è importante assicurarsi che i dipendenti sappiano trasmettere quelli che sono i valori della propria organizzazione; per poterlo fare, è necessario che loro stessi li percepiscano e, al tempo stesso, li vivano.

Per le ragioni sopra presentate è indispensabile avere dipendenti motivati.

La motivazione del personale permette quindi di garantire una maggiore solidità nelle relazioni con i terzi, e di conseguenza ottenere il loro supporto nei momenti del bisogno. Questo giova all'organizzazione e alla sua capacità di resilienza nei momenti di crisi.

Tuttavia, nei momenti più critici, il supporto esterno non è sufficiente: un'azienda ha bisogno di costruire internamente la propria resilienza per poter sopravvivere, e quindi fare affidamento sulle proprie risorse e potenzialità.

A tal proposito, Paolo Gubitta, docente di Organizzazione aziendale presso il Dipartimento di Scienze economiche e aziendali "Marco Fanno" di Padova, afferma: "chi, oggi, viaggia a gonfie vele ha rivoltato la fabbrica come un calzino [...] scommettendo sulla centralità del capitale umano" (si veda Mangiaterra 2019, p. 1).

La resilienza parte proprio dagli attori organizzativi, o meglio, dai dipendenti di un'organizzazione: sono i primi a dover essere resilienti e per farlo devono essere motivati.

Erica Seville (2018, p. 64) afferma che "I dipendenti motivati investono le loro energie fisiche, cognitive ed emotive nel loro lavoro. Contribuiscono alla crescita dell'organizzazione mettendoci braccia, testa e cuore". Quindi il personale in un'azienda va motivato e sostenuto, proprio perché migliorare la vita dei propri collaboratori determina la loro efficacia e quindi il successo dell'organizzazione stessa.

La motivazione non è altro che l'insieme delle ragioni che spingono un individuo ad agire, al fine di raggiungere un determinato obiettivo (Costa et alii 2016).

Molti attori organizzativi iniziano a sentire la necessità di soddisfare, oltre ai bisogni basilari quali quelli fisiologici e di sicurezza indicati da Maslow (si veda Costa ed alii 2016, p. 40), anche i bisogni di affiliazione. A tal proposito, McClelland (si veda Costa ed alii 2016, p. 40), definisce l'affiliazione come il bisogno di stabilire e mantenere rapporti affettivi, e quindi far parte di una rete relazionale. Quando sentiamo un dipendente affermare che l'azienda in cui lavora è la sua "seconda casa" stiamo parlando proprio del concetto espresso sopra.

Oggi giorno le aziende che riescono a superare le sfide emergenti sono proprio quelle costruite "a misura di dipendente", ovvero quelle organizzazioni in cui ciascun collaboratore si sente parte di una grande famiglia. Non è un caso che questo accada principalmente in realtà molto grandi, che hanno notevolmente investito nelle proprie risorse umane, tra queste in prima linea vi sono Ferrero e Luxottica. È noto a tutti il supporto che viene dato dai due colossi ai propri dipendenti e alle loro famiglie, attraverso un vero e proprio consolidato piano di welfare aziendale che prevede incentivi o premi quali: borse di studio per i figli, viaggi premio, aumenti salariali proporzionati all'aumento delle prestazioni e altri ancora.

Quanto appena esposto rappresenta una prassi consolidata in alcune organizzazioni che confermano quanto sostenuto da numerosi studi e dai manager stessi, ovvero che un dipendente

felice è più produttivo. Non solo, un dipendente felice è maggiormente predisposto a sostenere l'azienda nel reale momento del bisogno; egli arriva a sentirsi parte integrante di una realtà, nonché quella aziendale, pertanto le sfide dell'organizzazione diventano sfide proprie e quindi condivise dal singolo individuo.

In azienda, sentirsi parte di una famiglia, favorisce fra i dipendenti uno spirito collaborativo migliore, e quindi più efficiente nei momenti di crisi o di forte cambiamento; a tal proposito Erica Seville (2016, p 73) sostiene che “quando un'organizzazione si trova sotto pressione, sono le sue persone e il modo in cui collaborano a fare la differenza”.

Il modo in cui opera un attore organizzativo è proprio influenzato dalle sue motivazioni, che scaturiscono da come egli percepisce il suo ruolo nell'azienda, e quindi dal fatto che si possa sentire o meno valorizzato umanamente e professionalmente.

L'arrivo di un evento inatteso richiede sacrifici al personale aziendale: più ore di lavoro in ufficio per gestire l'imprevisto e supportare i colleghi, una riduzione salariale per supportare l'azienda in ginocchio (magari a seguito di una forte crisi economico-finanziaria che ha prosciugato risorse monetarie) e altri ancora.

Un individuo è disposto a sacrificarsi solo nel momento in cui riconosce che il suo sacrificio sarà ripagato dall'azienda stessa; la regola della reciprocità secondo cui “per ricevere devi dare” è alla base di qualsiasi rapporto umano, in qualsiasi contesto, organizzativo compreso.

Alla luce di quanto esposto, possiamo affermare che la capacità di sapere valorizzare le proprie risorse umane è cruciale e determinante per un'organizzazione, in particolar modo con uno shock si manifesta.

### *2.3. Reti sociali: costruire relazioni di qualità*

Ci sono crisi e crisi: alcune di queste mettono l'organizzazione a dura prova, tanto che le sole forze di quest'ultima possono non essere sufficienti per affrontare lo shock; Seville afferma che in tali circostanze è strategico – e indispensabile – creare una rete di amici da contattare in caso di bisogno (Seville 2018).

Sofferamoci per un secondo a riflettere sul caso di una generica azienda che, inaspettatamente, viene travolta da uno scandalo che rischia di pregiudicarne la reputazione. In queste circostanze l'azienda rischia di rimanere sola, di essere abbandonata non solo dai suoi clienti ma persino da altre organizzazioni che a loro volta vendono o acquistano prodotti dall'azienda stessa e che, per l'appunto, non vogliono correre il rischio di essere associati ad essa. Si crea il rischio di un effetto domino che talvolta può essere fatale per un'organizzazione.

In tali circostanze, avere una rete di “amici” è cruciale; essi possono essere i clienti che decidono di rimanere fedeli nonostante lo scandalo, oppure semplicemente fornitori che non interrompono le relazioni commerciali con l’azienda, fornendole supporto e quindi garantendole al tempo stesso la possibilità di continuare ad operare. A tal proposito, Seville nel suo libro “Organizzazioni resilienti”, riporta un caso pratico che negli anni passati ha ricoperto le pagine di cronaca, ovvero lo scandalo inerente alla contaminazione dei prodotti “Johnson & Johnson”. All’epoca, l’azienda decise di ritirare tutte le confezioni del prodotto incriminato e di collaborare con le autorità per indagare sulle cause dell’accaduto. L’Azienda “dimostrando il proprio impegno prima di tutto verso le persone [...] guadagnò la fiducia e la fedeltà dei propri consumatori, che ancora oggi le sono accordate” (Seville 2018, p. 42).

In un momento così buio per l’organizzazione, il supporto della clientela fu indispensabile perché permise alla Johnson & Johnson di resistere e superare con successo lo shock.

In tal caso, la resilienza è riconducibile, oltre che all’organizzazione stessa, anche a tutti gli attori esterni – i clienti nel caso specifico – che le hanno fornito il proprio sostegno, senza il quale il danno reputazionale avrebbe avuto conseguenze disastrose.

Chiaramente il supporto ricevuto è frutto dell’atteggiamento reattivo e strategico – e quindi resiliente – della Johnson & Johnson che ha conquistato la fiducia dei suoi clienti collaborando con le autorità e, al tempo stesso, rinunciando al tempo all’ingente profitto con il ritiro di 31 milioni di confezioni.

L’azienda riuscì a guadagnarsi la fiducia della clientela proprio perché fu capace di trasmettere il proprio credo, nonché il seguente: “Crediamo che la nostra prima responsabilità sia per i pazienti, i medici e gli infermieri, per le madri e i padri e tutti gli altri che usano i nostri prodotti e servizi. Nel soddisfare i loro bisogni tutto ciò che facciamo deve essere di alta qualità.”<sup>2</sup>

Il caso sopra riportato ci mostra quanto importante sia creare nel tempo una solida rete sociale, che per l’appunto ci soccorre nel momento del bisogno, proprio quando le risorse interne dell’azienda mancano o sono insufficienti.

Quando si parla di reti sociali, vi sono tre elementi chiave da prendere in considerazione: dimensione, diversità e qualità (Seville 2018); questi sono stati identificati dai ricercatori che lavorano per *Resilient Organization*<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> Johnson & Johnson. *Our Credo*. Estrapolato da <https://www.jnj.com/credo/>

<sup>3</sup> Resilient Organization è un’impresa sociale che ha come compito quello di fare la differenza, aiutando comunità e organizzazioni a costruire la propria resilienza. Estrapolato da <https://www.resorgs.org.nz/about-resorgs/social-enterprise/>

Per quanto riguarda la dimensione, maggiore questa risulta, maggiori sono i sostegni che si ricevono in momenti di crisi. Avere “tanti amici” non basta. Quando uno shock sopraggiunge, l’organizzazione ha spesso la necessità di poter introdurre competenze e conoscenze diverse, le stesse a cui attinge attraverso la propria rete sociale. A tal proposito è bene fare un esempio.

Il forte sisma che nel Maggio del 2002 colpì l’Emilia, colse impreparate molte aziende che nel giro di pochi mesi, altre ancora a distanza di qualche anno, furono costrette a chiudere i battenti. Il sisma fu un vero e proprio shock, esso riuscì a mettere in crisi il sistema produttivo dell’area colpita, con gravi ripercussioni su molte attività commerciali che subirono danni diretti (ai propri impianti, alle attrezzature, alle scorte in magazzino) e indiretti quali lo spopolamento dell’area, con conseguente contrazione della domanda di acquisto.

Tuttavia, vi sono piccoli imprenditori che ancora oggi, a distanza di anni dal sisma, operano nelle zone colpite, dimostrando così di aver avuto buone capacità di resilienza; non è un caso che molti di loro, ancor prima che il sisma sopraggiungesse, avessero costruito nel tempo un network sociale di spessore. Infatti, il ruolo delle relazioni fu per loro cruciale perché riuscirono a ricevere il supporto ed il sostegno di un’intera comunità e della Nazione stessa.

Nel caso specifico, “si è osservata la disponibilità di alcuni fornitori ad allungare i tempi di pagamento o a sospendere il saldo delle fatture nel periodo di emergenza” (si veda Martinelli, Tagliazucchi 2018, p 60). Non solo, è partita una raccolta solidale mirata a sostenere le aziende colpite attraverso l’acquisto dei loro prodotti in altre regioni d’Italia. Si può notare l’eterogeneità degli aiuti che hanno giovato alle attività colpite.

Un altro requisito che deve caratterizzare una buona rete sociale è la qualità delle relazioni che si instaurano con terzi. Vi sono aziende che costruiscono le proprie reti attraverso la logica del prezzo, e di conseguenza si affidano a fornitori economici, ma spesso poco affidabili.

Si tratta di un errore che con il tempo si paga a caro prezzo quando sopraggiunge uno shock, proprio perché l’azienda si relaziona con fornitori che magari distribuiscono loro prodotti non conformi alle esigenze dei clienti o di bassa qualità, pregiudicando l’immagine dell’azienda stessa. Pertanto, è indispensabile costruire una relazione sulla base della qualità e dell’affidabilità offerta dal terzo stesso.

Piovan, leader mondiale nella produzione di macchine ausiliarie, con il tempo è riuscita a costruire una valida rete di distributori affidabili, gli stessi con i quali essa si relaziona da ben oltre 10 anni. Non solo, recentemente Piovan Group è cresciuto, internazionalizzandosi sempre di più, raggiungendo le Americhe, i Paesi africani ed asiatici; per questa ragione, il gruppo si è preoccupato di stabilire, attraverso un continuo contatto e monitoraggio diretto, relazioni solide e di “qualità” con filiali e distributori dislocati a notevoli distanze, al fine di mantenere la vicinanza con il cliente e, al tempo stesso, assecondare le sue esigenze.



In conclusione, per poter superare una crisi, talvolta le sole competenze e conoscenze di un'azienda non sono sufficienti, essa deve attingere anche a quelle di altri; pertanto, nel tempo deve sapere costruire una valida rete sociale basata sulla fiducia e su relazioni durature.

La resilienza di un'organizzazione dipende fortemente dalla resilienza relazionale che essa dimostra, nonché quella che secondo Joanne Stevenson viene "creata attraverso modelli di relazione fra le organizzazioni e fra le persone" (si veda Seville 2018, p. 90).

Un'organizzazione per essere altamente resiliente deve sapere gestire strategicamente il suo network, cercando di far leva sulle caratteristiche sopra esposte: dimensione, diversità e qualità.

#### 2.4. *Innovazione e Creatività: stare sempre un passo avanti rispetto ai competitor*

Spesso si parla di innovazione, quasi a sottolineare che essa è diventata oramai vitale per qualsiasi organizzazione.

Eppure, contrariamente a quello che potremmo pensare, l'importanza dell'innovazione viene avvertita meno nelle aziende (vedi figura 1), infatti solo "il 21% dei leader mondiali percepisce i cambiamenti tecnologici come una sfida strategica di alto livello" (BSI 2014, p. 6).

Questo dato riflette la situazione che caratterizza paesi di tutto il mondo ad eccezione della Cina, dove l'innovazione viene considerata il fattore più importante per la resilienza organizzativa.

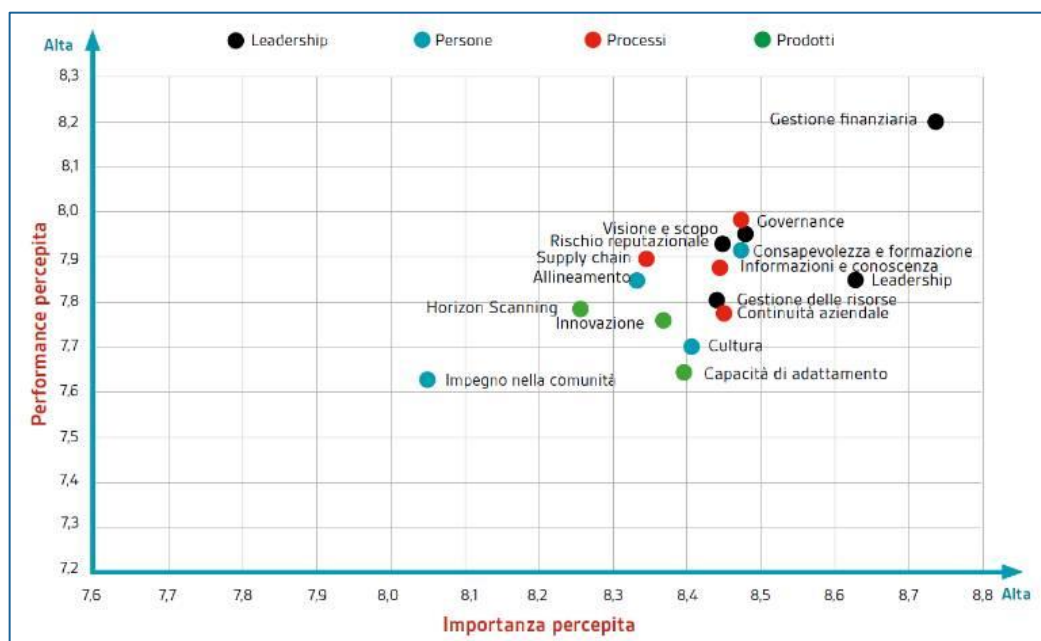


Figura 1 - Indice complessivo 2018 comprendente tutti i 16 elementi - Indice di Resilienza Organizzativa. BSI Group, 2018

Quanto appena affermato dovrebbe allarmare, poiché l'innovazione rappresenta uno dei pilastri fondamentali sui quali costruire la propria resilienza, infatti “un'azienda veramente resiliente innova, creando nuovi prodotti e mercati, stando sempre un passo avanti rispetto ai competitor” (Kerr 2016, p. 8).

Tuttavia, numerose sono le imprese che decidono di non avviare processi di innovazione; sicuramente tra le motivazioni principali ritroviamo: l'elevato costo dell'investimento iniziale, la scarsità delle risorse di finanziamento e le innumerevoli barriere legislative.

La tematica dell'innovazione rimane ancora un terreno da esplorare, infatti essa è oggetto di numerosi studi che cercano di ridurre le incertezze che la caratterizzano; alcuni di questi studi indagano gli effetti che essa crea sulla crescita aziendale; qualcuno erroneamente potrebbe dare per scontato che fra le due vi sia una correlazione positiva ma non è così: un'organizzazione che vuole realmente crescere deve innovare in un determinato modo. Viene spontaneo chiedersi: in quale direzione bisogna muoversi per poter favorire una relazione positiva fra innovazione e crescita?

Secondo Anna Cabigiosu & Diego Campagnolo (2019, p. 611), le aziende che riescono ad ottenere successo a tal proposito, sono proprio quelle che “personalizzano il proprio servizio di equilibrio con alcune forme di standardizzazione”. Con tale affermazione, il seguente elaborato non si appresta ad affrontare la questione nel dettaglio, ma coglie l'occasione per far comprendere al lettore che il successo di un'innovazione dipende da diversi fattori, quali il tipo di prodotto o servizio offerto, dalla tipologia di innovazione (prodotto o processo) e il grado di personalizzazione e standardizzazione in esso contenuto (Cabigiosu, Campagnolo 2019).

Avviare un processo di innovazione non è facile e talvolta è controproducente; richiede uno studio mirato, volto ad analizzare le reali potenzialità e minacce che possono caratterizzarlo, e quelle che sono le risorse finanziarie ed umane a disposizione.

Innovare è una vera e propria sfida per molte organizzazioni, ma se svolta in un certo modo può produrre benefici che nel lungo periodo ripagano i costi ed i sacrifici sostenuti nel tempo. Fra questi benefici vi è sicuramente quello della resilienza: saper innovare un prodotto/servizio vuol dire stare al passo con quelle che sono le esigenze del cliente, oramai in continua evoluzione, e quindi essere pronti a cambiare rapidamente direzione quando è necessario. In merito a quanto appena affermato è opportuno riportare un esempio.

“Piovan Group è leader mondiale nella fornitura di apparecchiature ausiliarie, soluzioni ingegneristiche e servizi per l'industria della plastica”<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> <https://www.piovan.com/it>

Le attuali direttive dell'Unione Europea sulle plastiche monouso hanno avuto ripercussioni su molti player del settore, fra questi lo stesso Gruppo Piovan che si ritrova a dover fronteggiare un calo di fatturato causato alla diminuzione degli investimenti.

Molte aziende operanti nel settore della plastica e clienti di Piovan, si trovano attualmente in una situazione di stallo: prima di fare investimenti cospicui, preferiscono attendere per avere un quadro più chiaro su quello che sarà il futuro della plastica. Piovan Group non vuole rimanere ferma a guardare, da tempo ha preso piena coscienza di tale sfida – per molti preannunciata - e ad oggi si dice pronta ad offrire nuove soluzioni all'avanguardia, nel rispetto delle norme comunitarie e dell'ambiente stesso. L' 80% dei prodotti Piovan garantisce l'efficienza dei processi produttivi, riducendo il consumo energetico e promuovendo un recupero sostenibile delle plastiche, armonizzandosi così con le direttive comunitarie.

Piovan ha quindi introdotto nuovi prodotti e per farlo ha deciso di innovare e quindi di investire, ponendo la sua attenzione in particolar modo al capitale umano: negli ultimi anni è considerevolmente aumentato il numero di ingegneri impiegati in Ricerca e Sviluppo; in aggiunta, l'organizzazione ha deciso di puntare sui giovani, proprio perché “serve nuova linfa, una visione innovativa e un approccio diverso rivolto ai nuovi modelli di consumo, alla rete e alla sostenibilità” (Ferro 2019, p. 1).

La ricerca condotta da Tognazzo Alessandra, Gubitta Paolo e Favaron Saverio Dave (2016, p 17) ci suggerisce che “gli investimenti in R&S consentono alle imprese di ottenere rapidamente un vantaggio competitivo dopo che uno shock si è manifestato”; così facendo, un'organizzazione non si troverà mai del tutto impreparata ad affrontare una crisi.

Infatti, investire in R&S garantisce una maggiore flessibilità nei momenti di crisi, permettendo alle aziende di offrire nuove soluzioni, assecondando così una domanda in continua evoluzione. Quanto appena esposto ci permette di fare una considerazione rilevante: per poter innovare bisogna saper sviluppare all'interno dell'organizzazione una cultura organizzativa che incoraggi la creatività del proprio capitale umano; quest'ultimo ha un ruolo cruciale nella ricerca dell'innovazione.

Valorizzare e motivare i propri dipendenti sembra essere la chiave di successo per l'innovazione, tuttavia non è la sola; infatti, è importante saper favorire anche una gestione ottimale delle conoscenze tra i diversi attori organizzativi e per farlo, secondo è necessario operare in una struttura organizzativa piatta, dotata al tempo stesso di una leadership non autoritaria.

L'organizzazione “piatta” risulta essere meno formalizzata, caratterizzata da una continua ridefinizione dei compiti e da una continua interazione orizzontale che favorisce uno scambio rapido di conoscenze; non vi sono le barriere comunicative che caratterizzano quello che viene

definito sistema meccanico ovvero un sistema organizzativo rigido ed autoritario con una rilevante struttura gerarchica (Costa et alii 2016). Un'organizzazione piatta riesce a dar vita ad un ambiente dinamico e mutevole, che permette di reagire con prontezza ai cambiamenti.

La comunicazione in azienda è cruciale, essa è strettamente legata all'innovazione; quest'ultima scaturisce da diversi fattori quali formazione, creatività e condivisione della conoscenza; per questa ragione è necessario favorire un'interazione in senso orizzontale.

Troppa rigidità e autorevolezza possono suscitare timori nella ricerca di un confronto costruttivo o nello sviluppo di una nuova idea, elementi da cui spesso l'innovazione scaturisce.

## CONCLUSIONI

Come discusso in precedenza, diverse sono le circostanze che possono mettere alla dura prova un'organizzazione e per la maggior parte rappresentano situazioni quotidiane; per tale ragione la resilienza organizzativa non può essere considerata un optional, ma una necessità.

Come già affermato nei capitoli precedenti, la resilienza va costruita nel tempo con costanza e dedizione, mettendo in pratica gli indicatori sopra discussi, perché essa non è un semplice investimento, ma una vera e propria sfida. Molte sono le aziende che hanno compreso l'importanza di tale tematica, a causa della complessità e della dinamicità dell'ambiente che le circonda, decidendo così di affrontarla all'interno delle proprie organizzazioni.

Tuttavia, è bene precisare che ognuna di esse ha il proprio modo di approcciarsi a tale questione: per alcune aziende mettere in atto le best practice discusse in precedenza è necessario per poter sopravvivere, e quindi la resilienza viene vista quasi come una vera e propria costrizione, indispensabile per poter rimanere nel mercato; altre hanno una filosofia completamente differente: per loro la resilienza è un valore guida, un vero e proprio pilastro della cultura organizzativa, nonché del loro DNA.

Il grafico sotto riportato ci mostra che la performance di un'organizzazione cresce quando essa non si limita a costruire la resilienza per "dovere", ma va ben oltre: trasforma la resilienza in un proprio credo; in altre parole: investire nella resilienza inizia a far parte del proprio modo di fare business. Le organizzazioni che si impegnano realmente nella creazione di una cultura favorevole alla resilienza, sono sicuramente più longeve di altre, proprio perché attraverso la resilienza costruiscono il proprio vantaggio competitivo, beneficiandone nel lungo periodo.



Figura 2 - Organizational Resilience: sfruttare l'esperienza per cogliere le opportunità. BSI Group, 2016

A tal proposito, all'occhio del lettore più attento non sarà di certo sfuggita una riflessione: nel corso dell'elaborato il fattore "capitale umano" viene spesso menzionato, quasi a sottolineare che esso rappresenta l'elemento principale che caratterizza la resilienza organizzativa. Infatti, è proprio così: le persone sono il cuore dell'organizzazione ed è proprio da questa consapevolezza che le aziende dovrebbero partire. I primi a dover essere resilienti sono proprio gli attori organizzativi: sono loro che con il proprio operato contribuiscono a creare un'organizzazione più forte, o meglio: di successo. Pertanto, un'azienda deve impegnarsi nella valorizzazione delle proprie risorse umane, avvalendosi anche dei suggerimenti riportati in precedenza.

Questo elaborato, senza alcuna presunzione, si è apprestato a fornire al lettore una diversa chiave di lettura per poter analizzare con maggiore criticità la tematica della resilienza organizzativa.

A tal proposito, sono stati ampiamente discussi i principali indicatori di resilienza individuati da Erica Seville (2016); essi non sono altro che "buone pratiche" da seguire per poter sopravvivere e prosperare in un ambiente in continua evoluzione.

La tematica affrontata ci ha permesso di trarre una conclusione importante: la quantità di risorse che un'azienda ha a sua disposizione è sicuramente importante, ma non è determinante per la resilienza; preoccuparsi del "quanto" è riduttivo e talvolta fuorviante, è necessario andare ben oltre, preoccupandosi di "quali" risorse usare e di "come" gestirle. In altre parole, è la qualità a fare la differenza, la stessa che deve caratterizzare l'organizzazione aziendale nel suo complesso, in particolar modo nelle relazioni che essa instaura con i propri dipendenti, con i clienti e con la società stessa.

La resilienza organizzativa necessita, oltre che di buone doti manageriali per gestire efficacemente le risorse, una buona dose di coraggio: spesso serve mettere in discussione il proprio business per poter crescere e prosperare nell'incertezza che caratterizza l'attuale contesto competitivo.

Costruire la propria resilienza non è di certo la strada più facile, ma è sicuramente quella giusta.

## BIBLIOGRAFIA E SITIOGRAFIA

BLADES, A., 2017. *Organisational resilience: What does it mean?* [online]. Australia: Governance Institute of Australia. Disponibile su:  
<<https://search.informit.com.au/documentSummary;dn=283064857390037;res=IELBus>>  
[Data di accesso: 05/05/2019].

Anna Cabigiosu & Diego Campagnolo (2019) *Innovation and growth in KIBS: the role of clients' collaboration and service customisation*, *Industry and Innovation*, 26:5, 592-618, DOI: 10.1080/13662716.2018.1483823. Disponibile su:  
<<https://doi.org/10.1080/13662716.2018.1483823>> [Data di accesso: 02/06/2019].

COSTA, G., GUBITTA, P., e PITTINO, D., 2016. *Organizzazione Aziendale. Mercati, gerarchie e convenzioni*. 3° ed. Milano: McGraw – Hill Education (Italy) s.r.l.

DENYER, D., 2017. *Organizational Resilience: A summary of academic evidence, business insights and new thinking*. [online]. BSI and Cranfield School of Management, Cranfield. Disponibile su: <<https://www.bsigroup.com/it-IT/I-nostri-servizi/La-resilienza-in-azienda/Ricerca-sulla-resilienza-organizzativa/>> [Data di accesso: 04/05/2019].

FERRO, C., 2019. Innovazione, giovani e digitale per crescere. *Il Sole 24 Ore* [online]. Disponibile su <<https://www.ilsole24ore.com/art/innovazione-giovani-e-digitale-crescere-AB8RZ7jB>> [Data di accesso: 07/07/2019].

*Indice di Resilienza Organizzativa. Report 2018*. [online] The British Standard Institute, 2018. Disponibile su: <[https://www.bsigroup.com/globalassets/localfiles/it-it/organizational-resilience/bsi-organizational-resilience-report\\_2018.pdf](https://www.bsigroup.com/globalassets/localfiles/it-it/organizational-resilience/bsi-organizational-resilience-report_2018.pdf)> [Data di accesso: 01/06/2019].

KAY, R., GOLDSPINK, C., 2012. Patterns of prediction- the basis of resilient organizations. *Keeping good companies* [online], 64(10), 588. Disponibile su:  
<[https://www.researchgate.net/publication/281229994\\_Patterns\\_of\\_prediction\\_-\\_the\\_basis\\_of\\_resilient\\_organisations](https://www.researchgate.net/publication/281229994_Patterns_of_prediction_-_the_basis_of_resilient_organisations)> [Data di accesso: 01/06/2019].

KERR, H., 2016. *Organizational Resilience* [online]. The British Standard Institute. Quality, 55(7), 40. Disponibile su: <<https://www.bsigroup.com/LocalFiles/EN-VN/Organizational-Resilience/whitepaper-harnessing-experience-embracing-opportunity.pdf>> [Data di accesso: 01/06/2019].

MANGIATERRA S., 2019. Imprese, la ricetta per correre: reattività, innovazione e un po' di forza familiare. *Corriere del Veneto* [online]. Disponibile su: <<https://corrieredelveneto.corriere.it/economia/corriere-impres/notizie/impres-ricetta-correre-reattivita-innovazione-po-forza-familiare-7db50488-199b-11e9-94dd-f742a8058aa9.shtml>> [Data di accesso: 08/07/2019]

MARTINELLI, E., TAGLIAZUCCHI, G., 2018. *Resilienza e impresa: L'impatto dei disastri naturali sulle piccole imprese commerciali al dettaglio*. FrancoAngeli.

SALERNO, L., 2010. La resilienza organizzativa: “Quando una organizzazione è sotto choc”. *Rivista degli infortuni e delle malattie professionali* [online], fascicolo n. 3/2010. Disponibile su <<https://www.inail.it/cs/internet/comunicazione/pubblicazioni/rivista-infortuni/autori.html&autori=S>> [Data di accesso 24/04/2019].

SEVILLE, E., 2016. *Resilient Organizations. How to survive, thrive and create opportunities through crisis and change*, London, Kogan Page, (trad. it. [a cura di L. Giovannelli], *Organizzazioni Resilienti. Come sopravvivere, prosperare e creare opportunità al tempo della crisi*, Roma, Armando Editore, 2018).

TOGNAZZO, A., GUBITTA, P., FAVARON, S.D., 2016. Does slack always affect resilience? A study of quasi-medium-sized Italian firms. *Entrepreneurship & Regional Development* [online], 28(9-10), 768-790. Disponibile su: <<https://doi.org/10.1080/08985626.2016.1250820>> [Data di accesso: 30/07/2019].

WALKER, B., 2013. Cosa è la resilienza? *Il Sole 24ore* [online]. Disponibile su: <<https://st.ilsole24ore.com/art/economia/2013-07-08/cosa-resilienza-152217.shtml?uuid=AbgpmDCI>> [Data di accesso: 24/04/2019].



## RINGRAZIAMENTI

Ringrazio il Professore Diego Campagnolo per avermi supportata - con i suoi preziosi suggerimenti - nella stesura dell'elaborato.

Ringrazio la mia Famiglia, per il sostegno ricevuto e l'energia trasmessa; “ce la farai”: con queste semplici – ma intense – parole, mi hanno accompagnata in questi tre anni e non solo.

Il mio grazie più grande è rivolto a mia Madre – la mia vera migliore amica- e mio Padre- la mia roccia - per tutti i sacrifici sopportati, spesso con sudore ma anche con tanto amore, per permettermi di intraprendere un importante percorso di crescita professionale e personale.

Li ringrazio per avermi incoraggiata a toccare con mano i miei sogni, ad inseguire le mie ambizioni, le mie passioni, senza alcuna esitazione.

Infine, ringrazio i miei amici per l'affetto dimostratomi, per le preziosissime parole di conforto e di incoraggiamento e per tutti i momenti condivisi assieme.